Julia Kalfon

# Animez vos réunions !

2e édition

## Méthodes et outils pour conduire vos groupes avec succès

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com

DUNOD
ÉDITEUR DE SAVOIRS

Des compléments en ligne sont disponibles à l'adresse
www.dunod.com/contenus-complementaires/9782100723645

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072364-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constitue-rait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table des matières

**Remerciements** ..... VII

**Préface** ..... IX

**Avant-propos** ..... XI

**Introduction** ..... 1

**Chapitre 1. Les fonctions et les types de réunions** ..... 3

Les quatre fonctions de la réunion ..... 4
La taille du groupe de réunion ..... 8
Le niveau de partage du groupe ..... 10
**Fiche-outil 1** ..... 14

**Chapitre 2. La mise en place et la répartition des rôles** ..... 17

La validité de la mise en place de la réunion ..... 18
Définition des objectifs de la réunion ..... 19
La répartition des rôles pour la réunion ..... 24

**Chapitre 3. Le rôle de l'animateur** ..... 31

La préparation : garantir le processus ..... 32
L'animation : faciliter la production ..... 38
L'animation : maintenir un climat relationnel propice au travail ..... 40
Le choix du mode d'animation ..... 42
Le suivi ..... 46

**Chapitre 4. Concrètement, comment animer ?** ..... 49

L'écoute active ..... 50
La motivation de l'expression ..... 53
Faire avancer : le troisième œil de l'animateur ..... 63
**Fiche-outil 2** ..... 70

**Chapitre 5. Réagir aux difficultés du groupe** ..... 73

Les difficultés matérielles ..... 74
Le groupe a du mal à s'exprimer ..... 77
La réunion tourne en rond ..... 79

Le sujet dévie ... 80
Le groupe s'ennuie ... 81
Le groupe est trop dynamique ... 81
Certains participants polluent le groupe ... 83

**Chapitre 6. Les réunions d'informations descendantes ... 91**

Définition des objectifs ... 92
La préparation de la réunion ... 93
Les participants ... 95
Le contenu ... 97
L'accueil ... 99
La prise de parole ... 100
L'ordre du jour ... 101
Le support ... 101
Le déroulé : les étapes clés ... 104

**Chapitre 7. Les réunions de recueil d'informations ... 107**

Définition des objectifs ... 108
La préparation de la réunion ... 109
Les participants ... 109
Le contenu ... 110
**Fiche-outil 3** ... 112
L'accueil ... 114
La prise de parole ... 114
L'ordre du jour ... 119
Le support ... 119
Le déroulé ... 120

**Chapitre 8. Les réunions de recherche et mise en place de solutions ... 123**

Définition des objectifs ... 124
La mise en place de solutions animées en mode rationnel : animateur facilitateur ... 125
La mise en place de solutions animée en mode impliquant : animateur accompagnateur ... 132

**Chapitre 9. Les réunions de construction** 143

Définition des objectifs 144
La préparation de la réunion 144
Les participants 145
Les réunions de construction animées en mode rationnel : animateur régulateur 146
Les réunions de construction animées en mode impliquant : animateur bâtisseur 150

**Chapitre 10. L'animation dans les études qualitatives** 157

Études qualitatives : définition rapide 158
Les réunions en études qualitatives 159
Les différents modes d'animation 160
Le dispositif 164
L'accueil des participants 167
Le rôle de l'animateur de réunions qualitatives 168

**Chapitre 11. L'animation des groupes de créativité** 173

Un peu de vocabulaire 174
Le groupe en créativité 176
Les différents modes d'animation 177
Le dispositif des réunions de production d'idées 182
L'accueil des participants 187
Le rôle de l'animateur de groupes de créativité 188

**Chapitre 12. D'autres modèles de réunions** 191

La réduction des temps d'action 192
L'utilisation de la communication digitale ou les réunions à distance 196
Les nouvelles attributions d'objectif 200
Les nouvelles technologies au service du recueil d'information : l'exemple des études qualitatives 203

**Conclusion** 207

**Bibliographie** 209

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

# Remerciements

Tout d'abord, je voudrais dédier ce livre à tous ceux qui ont participé à mes réunions depuis plus de 18 ans et qui, finalement, m'ont appris ce métier…

Sans queue ni tête, et par ordre d'apparition dans ma vie, j'aurais souhaité remercier plusieurs personnes qui comptent :

Mes parents pour m'avoir mise au monde,

Jean-Philippe, qui m'a beaucoup soutenue pour ce livre et qui me soutient au quotidien pour tout ce que je fais,

Salomé, Mattiel, Timéo et Ella pour leur compréhension et leur joie,

Sophie Jullien, sans qui tout cela n'aurait pas commencé,

Valérie David, pour son aide précieuse, son soutien et ses encouragements,

Guy Aznar, pour la graine qu'il a semé et qu'il a fait grandir en moi,

Olwen Wolfe, pour l'arrosage et l'entretien de cette graine devenue plante,

Valérie Briotet, sans qui ce projet n'aurait jamais existé,

Marine de Lacoste pour son regard aiguisé.

J'ajoute une mention spéciale pour Salomé, qui a illustré ce livre, et pour Ella, qui a gentiment attendu le dernier point de ce livre pour naître.

Je voudrais également remercier Daniel, Delphine, Édouard, Isabelle A., Déborah, Lynda, Sylvie, Lucie, Sonia, Christophe, Valérie S.,

Georges, Isabelle J., Olivier, Catherine, Fabien (et les autres) que j'ai sollicités et qui ont pris le temps de me répondre…

Enfin, merci à tous ceux qui m'ont fait et me feront confiance pour animer leurs réunions.

# Préface

**Ce livre répond à un besoin criant, récurrent, profond. Combien sommes-nous à souffrir de réunions mal préparées, mal menées – au propre et au figuré ! – et mal suivies ? Combien de temps, d'argent et d'énergie humaine sont-ils perdus en réunions mal conçues et mal animées ? Quelle inefficacité est générée lorsque l'objectif n'est pas clair, que l'ordre du jour n'est pas préparé ou que l'animation adéquate n'est pas au rendez-vous ? Parfois même, une réunion n'a pas lieu d'être et les alternatives plus efficaces ne sont pas envisagées ; on se regroupe par habitude, on attend que ça se passe, on s'intéresse aux jeux de pouvoir…**

J'ai participé à des milliers de réunions en Europe, aux États-Unis et ailleurs, en tant que manager en entreprise et comme consultante externe. D'abord participante ou animatrice, j'ai également eu un rôle d'observation. Plusieurs entreprises multinationales, dont les cultures sont contrastées – Nestlé, L'Oréal, S. C. Johnson – m'ont missionnée pour auditer des réunions internes de différentes natures à travers l'Europe. J'ai comparé les pratiques sur d'autres continents. Cela a été l'occasion d'identifier l'impact des contextes culturels (pays, entreprise) sur la manière de vivre les réunions aux styles très variés. J'ai pu explorer la pertinence et l'efficacité des réunions, ainsi que leurs retombées.

Passionnée de communication interpersonnelle et interculturelle, en quête permanente d'optimisation de la qualité de vie au travail, j'ai pu dégager, grâce à cette expérience, quelques principes de bon sens. Par

exemple, une réunion est un tout qui commence avant la rencontre ; clarification du besoin, alternatives, identification du type de réunion, préparation, invitations, conception, conditions matérielles, anticipation du suivi… L'animation elle-même est un art qui s'acquiert, auquel on doit s'entraîner. Et le suivi de réunion doit se traiter comme faisant partie intégrante de la démarche.

Principes simples, mais néanmoins peu appliqués. En l'absence de clarification de tous les paramètres en jeu et de formation spécifique selon le type de réunion, nous suivons la pente naturelle de notre culture de pays et d'entreprise, et de notre personnalité. Cela induit de la confusion, avec les conséquences concrètes que sont les préparations bâclées, les participants dans le flou, l'animation inadéquate, les étapes suivantes vagues, ou encore une combinaison de ces dérapages. Avec les conséquences que nous avons tous vécues. La prise de conscience émerge : nous avons besoin de compréhension et de solutions.

Julia Kalfon nous donne les clés pour sortir de ce marasme international ! Il existe des livres et des formations sur certains des aspects que Julia aborde, mais ils sont moins complets et pédagogiques que cet ouvrage. L'auteur clarifie les types de réunions et nous guide, de manière toujours concrète et vivante, vers le succès, quel que soit le cas de figure.

Bref, si vous voulez des réunions utiles et efficaces, voire agréables, voici un livre salutaire !

**Olwen Wolfe**
Directrice de l'agence Worlding

# Avant-propos

**Pour « faire de la créativité », nous avons besoin de deux ingrédients : d'une part, des techniques (des méthodes, des recettes, des « tours de main »), c'est-à-dire des outils faisant appel à l'intelligence (semblables aux pièces détachées d'un moteur) et, d'autre part, d'une énergie qui puisse mettre ces pièces mécaniques en mouvement, énergie que l'on peut connoter par des notions telles que motivation, courage, passion, angoisse, désir, peur et plaisir.**

Pourquoi faut-il de l'énergie quand on fait de la créativité ?

À un niveau élémentaire, tout d'abord, parce que faire de la créativité, c'est changer quelque chose ou quelqu'un, et que c'est toujours moins coûteux en énergie de ne pas changer. Pas de changement : pas besoin de « se remuer ». Beaucoup de comportements répétitifs et anti-créatifs sont tout simplement liés à l'économie d'énergie. Changer oblige à se remuer (le corps, les méninges), c'est-à-dire à dépenser de l'énergie. Plus l'innovation est grande, plus la dépense en énergie sera forte. Surtout si elle va à contre-courant des habitudes, des principes, des usages, des traditions, des avantages acquis par l'inertie.

À un niveau plus intime, la démarche créative dépense de l'énergie parce qu'elle conduit à passer par l'irrationnel. Même si ce passage est temporaire, encadré, sécurisé, aller vers l'irrationnel, c'est aller vers un genre de « petite folie » temporaire. Le rationnel a été inventé pour sécuriser, pour ranger le désordre. Et voilà que l'on nous demande de retourner vers la pensée désordonnée, vers la pensée floue, vers le mode de

pensée du primitif et de l'enfant ! À cette idée, l'esprit rationnel et sage se cabre.

Nous avons deux cerveaux, résume Daniel Goleman, « deux esprits et deux formes différentes d'intelligence, l'intelligence rationnelle et l'intelligence émotionnelle[1] ». Le recours au « cerveau émotionnel » est utile à la créativité pour plusieurs raisons. D'une part, c'est une mémoire, un stock d'informations, différent de la mémoire ordinaire. C'est un peu une mémoire mystérieuse qu'il faut aller dénicher dans certaines occasions, notamment pour trouver des idées nouvelles. D'autre part, ce stock de mémoire supplémentaire nous intéresse aussi parce que les souvenirs émotionnels ont la faculté de se regrouper, de s'agglutiner entre eux d'une manière plus souple que les autres et de générer ainsi plus facilement des idées. La mécanique de l'esprit émotionnel est associative et génère des comparaisons, des métaphores, des images, et parle directement le langage de l'imaginaire.

La démarche créative est une alternance organisée méthodiquement entre des phases d'éloignement imaginaire et de retour méthodique aux contraintes de la réalité. La créativité n'est pas magique, mystérieuse, mais peut s'organiser de manière usuelle, démocratique, pratique : « Demain matin, de 9 heures à midi, on va chercher des idées. » Il faut mobiliser tout le monde, puisque « tout le monde est créateur ».

Dans cet ouvrage, Julia Kalfon analyse et distingue clairement les types de groupes où l'on a fortement besoin de motivation, de mise en œuvre de l'énergie, et ceux où cette dimension peut être mise relativement en sommeil.

Le groupe constitue un outil efficace, souple, sur lequel on peut compter à condition de respecter un certain nombre de règles de jeu. Tous les groupes ont des règles, ceux de rugby comme ceux de créativité, de communication, d'information ou de management, dont Julia Kalfon décrit bien la diversité. L'important est de bien se souvenir quel jeu on joue, quel objectif on vise.

1. Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, Robert Laffont, 1997.

Attachons-nous à un type de groupe particulier : le groupe de créativité, que l'auteur connaît bien puisqu'elle en anime depuis de longues années avec talent. L'animation de ce type de groupe est exigeante sur trois plans : communication, confiance et cohésion. Pour réunir ces conditions, il est évident qu'un entraînement est nécessaire, ainsi que la maîtrise de techniques d'animation : c'est là que le travail de Julia Kalfon apparaît d'une utilité évidente.

Je connais Julia depuis de longues années et j'ai toujours été frappé par l'impression d'aisance naturelle qu'elle affiche lorsqu'elle anime un groupe. Elle se présente devant le groupe, elle sourit, elle commence son programme d'une voix douce, comme si l'on était entre amis et, déjà, on se trouve « embarqué » dans son sillage. On a l'impression que tout est simple, naturel, en même temps que l'on sent que l'on est conduit vers un objectif déterminé, suivant un plan soigneusement préparé.

La meilleure animation est celle que l'on ne voit pas, et c'est là le talent des grands professionnels. Julia a suivi le programme du Certificat universitaire de formation à la créativité que j'ai eu le plaisir d'animer à l'université Paris Descartes, et elle a choisi de faire son mémoire de fin de cycle sur le thème de l'animation : quoi de plus naturel !

Ce travail a été l'occasion, pour elle, de livrer ses « secrets », de mettre noir sur blanc les techniques intuitives qu'elle utilise depuis longtemps, et de faire part de son expérience et de sa maîtrise professionnelle des lois de l'animation.

Publier aujourd'hui l'essentiel de son expérience est un beau cadeau qu'elle accepte de faire à tous ceux qui veulent se lancer dans l'animation ou perfectionner leur pratique.

**Guy Aznar**

# Introduction

**Une réunion en entreprise est un espace-temps durant lequel plusieurs personnes échangent autour de sujets précis. Une réunion ne doit être mise en place que si elle a de sérieuses raisons d'exister et qu'elle ne peut pas être remplacée par un autre mode de communication. Si un échange de mails suffit, si vous pouvez obtenir autrement la réponse, si vous n'avez pas d'objectif concret à part la routine, ne mettez pas en place de réunion !**

La réunion doit être considérée à sa juste valeur comme un lieu d'échange d'informations. Des personnes émettent un message et d'autres le reçoivent. Les canaux de transmission sont auditifs – la voix, le ton, les mots, le silence – et visuels – les gestes, la posture, le regard. Seulement, les signaux envoyés ne sont pas toujours explicites : c'est là qu'intervient l'animateur.

Si certains pensent qu'un bon animateur peut tout animer, n'est pas bon animateur qui veut. La différence se jouera au niveau des qualités humaines développées : il aura une bonne lecture de la nature humaine et saura utiliser ses intelligences sociale et émotionnelle. Il aura assez d'intuition pour écouter les non-dits et tous les mots inexprimés. Toute personne motivée peut devenir animateur en s'ouvrant aux autres et en se faisant confiance.

L'animation d'une réunion repose, bien sûr, sur la maîtrise de techniques allant des plus simples aux plus complexes, mais aussi sur la maîtrise d'outils de décodage. Le rôle de l'animateur varie sensiblement

selon le type de réunion. L'animateur doit savoir adapter son animation à sa réunion et à son objectif. Il tient une place essentielle dans l'efficacité d'une réunion.

On n'anime pas de la même manière une réunion d'informations descendantes et un recueil d'informations ! Les postures de l'animateur doivent s'adapter.

Ce livre est un mode d'emploi qui s'adresse à toute personne confrontée un jour à l'animation de réunions. Il s'adresse donc particulièrement à tous les managers, mais aussi aux formateurs, aux enseignants, aux coachs, aux consultants et autres facilitateurs de réunions.

Vous devez animer une réunion ? Attention, toutes les réunions ne se ressemblent pas ! Aidez-vous du premier chapitre et répondez à la question : « De quel type de réunion s'agit-il ? » Vous aurez alors un mode d'emploi simple pour l'animer.

Le défi de ce livre est de vous guider sur les attitudes d'animation à tenir, mais aussi de vous donner un maximum de trucs et astuces pour animer toutes vos réunions. Il vous servira de grille de lecture pour adapter votre comportement aux situations les plus improbables et mener votre groupe jusqu'à son objectif.

**N.B.** : Les mots utilisés ici sont volontairement neutres afin d'ouvrir les pratiques actuelles. « L'animateur » désigne celui qui mène la réunion et « les participants » désignent ceux qui assistent à la réunion.

Chapitre 1

# Les fonctions et les types de réunions

- Les quatre fonctions de la réunion
- La taille du groupe de réunion
- Le niveau de partage du groupe
- **Fiche-outil 1 : Exercices pour bien commencer une réunion**

**On définit souvent le rôle de l'animateur comme celui d'un « facilitateur » ou d'un « modérateur », sans réellement expliquer sa fonction. Néanmoins, il en ressort que l'animation de réunion fait appel à plusieurs types de compétences, parce qu'il n'existe pas un, mais plusieurs types de réunions.**

Afin de mieux cibler le rôle de l'animateur, il est nécessaire de définir au préalable les différentes réunions. Trois éléments clés les définissent : **les fonctions de la réunion, la taille, le niveau de partage du groupe**.

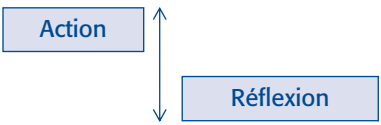
## Les quatre fonctions de la réunion

Généralement, on distingue les différentes réunions par leur genre : réunion d'équipe, réunion de service, réunion de projet… Cette distinction, très utile pour les managers, l'est moins pour l'animateur.

La fonction d'une réunion revêt deux aspects essentiels : l'objectif immédiat et l'objectif final.

- **L'objectif immédiat** s'intéresse au contenu direct de la réunion et s'articule autour d'un axe qui va de la transmission d'informations à la découverte et la mise en place de solutions.

- **L'objectif final** relève des conséquences de la réunion et s'articule autour de l'axe qui part de la mise en place d'actions concrètes vers une situation de réflexion à plus long terme.



**Au final, on peut distinguer quatre grandes fonctions de réunion :** la transmission d'informations, le recueil d'informations, la mise en place de solutions et la construction de fond. **Généralement, une même réunion passe successivement par plusieurs fonctions**, que l'on traitera dans ce livre séparément, par souci de clarté.

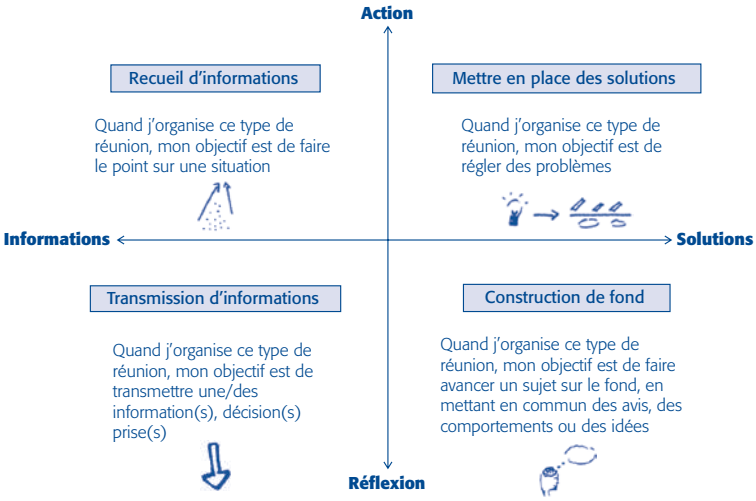

Action
Recueil d'informations
Quand j'organise ce type de réunion, mon objectif est de faire le point sur une situation
Mettre en place des solutions
Quand j'organise ce type de réunion, mon objectif est de régler des problèmes
Informations
Solutions
Transmission d'informations
Quand j'organise ce type de réunion, mon objectif est de transmettre une/des information(s), décision(s) prise(s)
Construction de fond
Quand j'organise ce type de réunion, mon objectif est de faire avancer un sujet sur le fond, en mettant en commun des avis, des comportements ou des idées
Réflexion

Figure 1.1 – Les quatre fonctions des réunions

Certains genres de réunions sont à la croisée de deux ou plusieurs fonctions : par exemple, la réunion d'équipe ou les réunions de projet. D'autres, comme les séminaires d'entreprise, adoptent de nouveaux formats regroupant les quatre objectifs. Selon la fonction abordée, le rôle de l'animateur diffère. C'est en ce sens que nous allons traiter notre typologie des réunions.

## La transmission d'informations

Ce type de réunion s'effectue généralement sous forme d'interactions descendantes : une (ou plusieurs) personne(s) transmet(tent) de l'information à plusieurs autres personnes. Il n'y a pas de réels échanges,

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

excepté quelques questions/réponses en cours ou en fin d'intervention. Ce type de réunion a généralement pour objectif de communiquer un point de vue ou un message uniforme à tous les participants.

**Exemples** de réunions de transmission d'informations : briefing, *keynote*, intervention devant une assemblée, présentation d'une décision de direction, présentation de résultats d'étude, *meeting*, réunion de masse, réunion d'information ou de contre-information, formation…

## Le recueil d'informations ou le *field connect*

Les informations proviennent de plusieurs personnes et visent à informer un groupe très restreint de personnes (par exemple, le manager ou un comité de direction). Elles viennent le plus souvent du terrain, ou de personnes en lien avec une réalité objective. Elles visent à informer les personnes en rupture avec cette réalité de par leur fonction ou, au contraire, aident à la prise de recul de personnes trop imprégnées par la problématique.

**Exemples** de réunions de recueil d'informations : recueil d'informations en vue d'une prise de décision, consultation de points de vue au sein de son équipe, informations sur l'état d'esprit d'un groupe, groupe d'étude qualitative, réunion organisationnelle…

## La mise en place de solutions

Cette fonction se caractérise par un échange important entre les participants. Il s'agit ici d'échanger des informations au sein d'une équipe ou d'un projet. Chaque participant peut apporter sa contribution, chacun a son mot à dire. Le groupe est important et se nourrit de sa propre production pour mettre en place des actions concrètes.

**Exemples** de réunions de mise en place de solutions : réunion de prise de décision commune, de résolution de problèmes, de créativité, workshop, atelier…

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

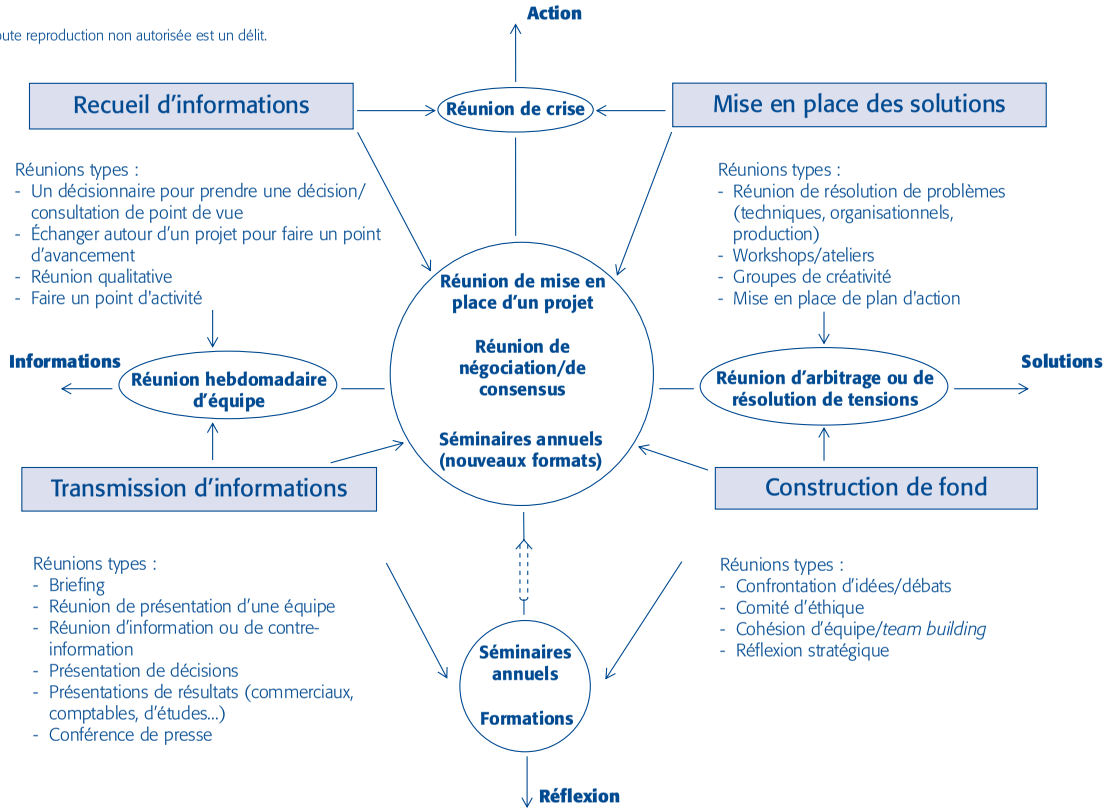

Action
Recueil d'informations
Réunion de crise
Mise en place des solutions
Réunions types :
- Un décisionnaire pour prendre une décision/ consultation de point de vue
- Échanger autour d'un projet pour faire un point d'avancement
- Réunion qualitative
- Faire un point d'activité
Réunions types :
- Réunion de résolution de problèmes (techniques, organisationnels, production)
- Workshops/ateliers
- Groupes de créativité
- Mise en place de plan d'action
Réunion de mise en place d'un projet
Réunion de négociation/de consensus
Séminaires annuels (nouveaux formats)
Informations
Réunion hebdomadaire d'équipe
Réunion d'arbitrage ou de résolution de tensions
Solutions
Transmission d'informations
Construction de fond
Réunions types :
- Briefing
- Réunion de présentation d'une équipe
- Réunion d'information ou de contre-information
- Présentation de décisions
- Présentations de résultats (commerciaux, comptables, d'études...)
- Conférence de presse
Réunions types :
- Confrontation d'idées/débats
- Comité d'éthique
- Cohésion d'équipe/*team building*
- Réflexion stratégique
Séminaires annuels
Formations
Réflexion

Figure 1.2 – Les fonctions et les types de réunions

### La construction de fond ou la visée long terme

Au même titre qu'une réunion de mise en place de solutions, les réunions de construction de fond se basent sur l'échange entre les participants. C'est une réflexion de fond dont l'objectif final est à plus long terme. Elle vise à améliorer les relations et le travail d'équipe, à mettre en commun ou à confronter des idées pour nourrir une réflexion à plus long terme.

**Exemples** de réunions de construction de fond : *team building*, débat, comité d'éthique, réflexions stratégiques…

## La taille du groupe de réunion

La taille du groupe a une grande influence sur le type d'animation. En effet, on n'anime pas un groupe de 100 personnes de la même manière qu'un groupe de 8 ! D'ailleurs, un groupe de 100 personnes ne s'anime pas en tant que tel. On peut lui transmettre une information, mais on ne l'animera réellement qu'en sous-groupes. Il existe effectivement des tailles de groupes critiques, dont le choix dépend évidemment des objectifs de la réunion.

### Les groupes de grand format : plus de 30 personnes

On choisira un groupe de grand format uniquement pour des occasions précises, qui concernent la totalité des personnes présentes. La fonction de ce type de réunion sera essentiellement la transmission d'informations.

**Exemples** de groupes de grand format : les conférences de presse ou les séminaires d'entreprise prennent souvent cette forme. C'est une occasion de présenter une vision, une innovation, une décision de direction, etc., à des journalistes, des experts ou des salariés venant parfois du monde entier.